- متطلبات تفعيل صنع و اتخاذ القرار بشركات التأمين-

د. بوشنافة احمد   أ.حمول طارق

- جامعة بشار

- مقدمة:

إن موضوع اتخاذ القرارات في علم الإدارة يشغل حيزا هاما، وذلك لارتباط هذا الموضوع بمختلف أجزاء العملية الإدارية. فلا يمكن للوظائف الإدارية و المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و رقابة أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، تهتم نظرية القرار بإنشاء نموذج لاتخاذ القرارات في حالة المخاطرة و عدم التأكد, و تقديم مجموعة من المبادئ و الشروط التي يجب مراعاتها في اختيار القرارات في ظل البدائل المتوفرة. و يعتبر هنري فايول"Henri Fayol" أول من أشار إلى أهمية و وظيفة الخطر و التأمين في المشروعات, و ذلك عندما ذكر وظيفة الأمن"Security Activities"كإحدى الإشكاليات الرئيسية في إدارة و تطوير وظائف المؤسسة. فباعتبار التأمين أكثر المجالات تجسيدا لمفاهيم عدم التأكد و المخاطرة, حيث يمثل أكبر توزيع للخسارة. فتحسين البصيرة و التقليل من مستوى عدم التأكد يشكلان جانبا بالغ الأهمية، حيث يسمح هذا بتدعيم و تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة و تقسيم أو ترتيب الأخطار المؤمنة وفق درجة تكرار و حجم الخسارة المتوقعة. لدى يتم تقسيم هذا العمل إلى مبحثين. يتم التطرق في الأول الإشكاليات الرئيسية التي تواجه صنع و اتخاذ القرار في بشركات التأمين, العوامل التي تؤثر في مستويات عدم التأكد و المخاطرة. ثم يتم الانتقال إلى المبحث الثاني الذي يتم عرض الأساليب و الوسائل التي يمكن اللجوء إليها للقضاء أو التخفيض من حالات عدم التأكد و المخاطرة (l'asymétrie d'information), و التي تسمح بتفعيل عملية صنع القرار بشركات التأمين .

- المبحث الأول: الإشكاليات الرئيسية التي تواجه صنع و اتخاذ القرار في شركات التامين

تعتبر أهم هذه الإشكاليات في مشكلة عدم تناظر المعلومات (l'asymétried'information)التي تمثل مصدرا لظاهرتي الاختيار العكسي(L'anti-sélection) و مشكلة سوء النية(L'aléa moral)، و هذا بعد التطرق إلى تقسيم القرارات وفق معيار عدم التأكد.

1-تقسيم القرارات وفق معيار عدم التأكد

إن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة, المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه. و يعتبر اتخاذ القرار في حالات المخاطرة من أهم أنواع القرار و الذي يقسم الى:

- القرارات الشخصية و القرارات التنظيمية ;   - القرارات الرئيسية و القرارات الروتينية ;
- القرارات الفردية و القرارات الجماعية ;   - القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة ;
- القرارات في ظروف التأكد و المخاطرة وعدم التأكد.

رغم أن بعض النظريات اعتمدت على النهج الأخلاقي في عملية صنع القرارات الرشيدة. وتصف القرار رشيد من حيث خصائصها وليس بالمقارنة مع الخيارات الأخرى. و تعتبر أهم خصائصه عدم المخاطرة أو اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد(18). فالإنسان أو المؤسسة قبل اتخاذه لأي قرار, تلازمهم حالة من عدم التأكد في صحة, فعالية, و نجاعة القرار. حيث يعرف الخطر في نظرية القرار, أنه الحالة المعنوية التي تلازم الشخص عند اتخاذه القرارات في حياته اليومية, مما يترتب عليه حالة من الشك, الخوف, أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات(3). فعدم التأكد في نظرية القرار هو الحالة التي يكون فيها صانع القرار غير قادر على تعيين أو تحديد الاحتمالات الموضوعية للنتائج المحتملة للحادثة، و بذلك تكون حالة عدم التأكد هنا على الضد مع حالة التأكد التي يكون فيها صانع القرار قادرا على تحديد احتمال وقوع الحادث بحيث تكون نتيجة هذا التحديد إما صفرا أو واحدا صحيحا و في الضد أيضا مع الفكرة التي وضعت للخطر، و التي يعتمد بموجبها صانع القرار أنّه قادر على تحديد احتمال وقوع الحادث بدرجة بين الصفر و الواحد الصحيح(5).

فهناك معنى لعدم التأكد مستعملا في نظرية القرار المبنية على التمييز بين حالات عدم التأكد التي يمكن قياسها و حالات عدم التأكد التي لا يمكن قياسها، لقد حدد فرانك بأنّ نتائج بعض أنواع من الحوادث هي قابلة للقياس، في حين أنّ نتائج أنواع أخرى من الحوادث غير قابلة للقياس، فإذا كانت هناك إحصائيات كافية و متيسرة، ففي هذه الحالة نستطيع أن نقيس أو نحتسب الاحتمالية الإحصائية لحادثة ما، و لكن بما أنّ تنبؤاتنا ليست دائما صحيحة تمام الصحة، فيوجد إذن حالة عدم تأكد حول نتيجة التنبؤ، و قد سمى فرانك حالة عدم التنبؤ هذه بالخطر.

إلا أن هناك من يعتبر أن عامل عدم التأكد أو المخاطرة أهم عامل أو مؤثر في عملية اتخاذ القرار. و هذا راجع لحالة عدم التأكد و الخطورة(12).فعملية اتخاذ القرارات في ظروف المخاطرة وعدم التأكد تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل"Complete Certainty" وعدم التأكد الكامل"Complete Uncertainty"مروراً بظروف المخاطرة"Risk"والشكل رقم (2-3) يبين تصنيف هذه النماذج.

شكل رقم (2-3): تصنيفات القرار تبعا لدرجات التأكد, المعرفة أو المخاطرة(4).

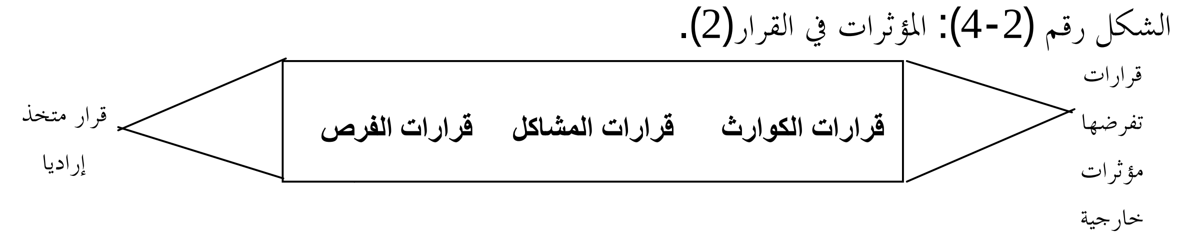
اتخاذ القرارات في ظل التأكد	اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة	اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد

تأكد الشبه كامل ⟷ عدم التأكد الكامل

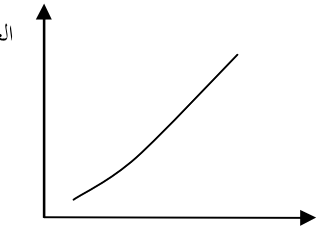
- و بالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكد الكامل"Decision Under Complete Uncertainty " نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل"Complete Certainty"مع وجود استقرار وعدم غموض والتباس، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك. أما القرارات المتخذة في ظل ظروف المخاطرة"Decision Under Risk" يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ

القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة. أما في ظل ظروف عدم التأكد الكامل أو المخاطرة "Decision under Complete Uncertainty" يعتبر أكثر صعوبة في اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطرة، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من الغموض الكامل حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة. بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي ولذا ينبغي على الإدارة تحاشي اتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة لأنه يمكن أن تؤدي إلى كارثة للمنظمة، وبذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه، ولكن قد لا يمكن تحاشيه لذا فإنه ينبغي البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة ليمكن اتخاذ القرار المناسب، وبالطبع فإن الإدارة تطمع في الحصول على المزيد من المعلومات وعلى النحو الصحيح للانتقال إلى حالة التأكد إن تيسر ذلك. وهناك من يقسم القرار وفق الحالة التي تتطلب اتخاذ هدا القرار. فنجد قرارات الكوارث "Crisis Decisions", وهي القرارات التي تنتج عن مؤثرات و أخطار خارجية كحالة الكوارث الطبيعية. و هناك قرارات الفرص"Opportunity Decisions", و هي التي تتخذ وفق إرادة متخذ القرار للإستفادة من فرصة ربح متوقعة. وهناك قرارات تتوسط الصنفان السابقان و تتمثل في قرارات المشاكل"Problem Decisions", و تتخذ لمعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة(2). و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-4): المؤثرات في القرار(2).



فاتخاذ القرار في حالة المخاطرة يرتبط بالعائد و الربح المتوقع في أغلب الأحيان, و هو ما يسمى بمستوى قبول الخطر. حيث تتزايد بتزايد المنفعة و الفوائد الممكن تحقيقها أو الحصول عليها(6). و هو ما نلاحظه في المنحنى أدناه (11). الشكل رقم (2-5): العلاقة بين العائد و عامل المخاطرة.



فاتخاذ القرار في حالة المخاطرة يسمح بتقسيم الخطر الى قسمين: الخطر المقبول و الخطر الغير مقبول, فالخطر المقبول هو الخطر التي تكون الفوائد الناتج عن قبول المخاطر أكبر من الخسارة الممكن تحققها .أما الخطر الغير مقبول, فهو الخطر الذي تكون الفوائد و المنافع الناتجة عنه أقل من الخسارة الممكن تحققها(6). فعملية اتخاذ القرار تتطلب مواجهة جميع الأخطار و الحالات المتوقعة و الغير متوقعة أو ما يسمى بحالات المخاطرة(7).

2- مفهوم مشكلة عدم تناظر المعلومات:

تنطلق نظرية التوازن العام (la théorie de l'équilibre général) من كون السلع كلها متجانسة، و أن الأسعار تتحدد وفقا لدالتي العرض و الطلب، لكن هذا التحليل ليس صحيحا في كل الأحوال، ففي بعض الأحيان تكون نوعية أو جودة سلعة ما غير معلومة لأحد الطرفين(20) ، و قد أسهم George Akerlof،من خلال مقالته الأساسية (L'article fondateur1970) في توضيح تأثير النوعية أو الجودة على السعر من خلال المثال الشهير حول سوق السيارات المستعملة[1](Le marché de LEMONS).فقد تحمل المعلومة الاقتصادية قدرا متفاوتا من درجة عدم التأكد(L'incertitude)، و عليه يمكن القول أن:"معلومة معقدة هي معلومة تنطوي على درجة هامة من عدم التأكد". فتحسين تفعيل صنع و اتخاذ القرار بشركات التأمين اهتمام تتقاسمه العديد من الجهات حيث أن هذا الاهتمام يفسر في جانب مهم من جوانبه المتعلقة بمشكلة عدم تناظر المعلومات التي أصبحت محل اهتمام متزايد، خاصة بعد تطور اقتصاديات المعلومات واقتصاديات عدم التأكد(Les économies de l'information et de l'incertain) و ذلك منذ بداية الثمانينيات. إذ تعتبر شركات التأمين أن النقص في إنتاج المعلومات و ضعف الهيكلة المالية للمؤمن له عاملان أساسيان في ضبابية العلاقة بينهما، و هذا ما يفسر تشدد شركات التأمين في التعامل مع هذا النوع من الحالات. وقد أرجع العديد من المفكرين الاقتصاديين[Arrow Debreu, Modigliani et Miller, Diamond, Williamson] تلك الصعوبات إلى مشكلة عدم تقابل المعلومات بين المتعاقدين، التي تعتبر مصدرا لظاهرتي الاختيار العكسي و مشكلة سوء النية.

2-1- مشكلة الاختيار العكسي(L'anti-sélection):

تبعا لاستنتاج Akerlof حول سوق السيارات المستعملة، فإن السلع الرديئة تلغي (تطرد) السلع الجيدة بسبب التكلفة المرتفعة التي يسببها امتلاك المعلومة(16) ، فإذا ما قمنا بإسقاط المثال على واقع التأمين، فإن هذه الظاهرة تنشأ نتيجة لعرض شركات التأمين لنفس القسط على تأمين مخاطر المؤمن لهم بدرجات مخاطرة متفاوتة، و هي تقع من منظور زمني قبل التعاقد(14). حيث ترتبط مشكلة عدم تناظر المعلومات ارتباطا وثيقا بمشكلة "العقد"(19)(Le contrat) الذي يعرفه Brousseau على أنه "اتفاق بين متعاملين اقتصاديين أو أكثر، يلزم امتلاك أو ترك، فعل أو عدم فعل أمور معينة يتفق عليها المتعاقدين"(8) ، لكن التجسيد العملي للعقد- على خلاف النص النظري- يطرح عدة صعوبات عند دخوله حيز التنفيذ،ذلك أن نظرية التعاقد ترتكز على اقتسام طرفي الصفقة(les contractants) لنفس المعلومات، أي أن الحصول على المعلومة يكون متاحا للطرفين و بدون فارق، سواء في الزمن أو في التكلفة وهو ما لا يتحقق في أغلب الأحيان، بحيث ينفرد أحد المتعاقدين

1- يستعمل مصطلح LEMONS في اللغة الإنجليزية للإشارة إلى السيارات ذات النوعية الرديئة.

بمعلومات لا تتوفر لدى الطرف الآخر. و وفقا لهذا فإن أصحاب الأخطار الضعيفة سوف يحجمون عن التأمين على أساس تحملهم خسائر ذوي الأخطار المرتفعة، و دفعهم أسعار(أقساط تأمين) أعلى من الأسعار الحقيقية.

من المعلوم أن المؤمن لهم الذين يمثلون أخطار مرتفعة (خطورة أو تكرار) يكونون أكثر استعدادا لقبول دفع قسط التأمين مرتفع، في حين أن المؤمن لهم الذين يمثلون أخطار ضعيفة(خطورة أو تكرار) تكون استجابتها لقبول دفع قسط التأمين عكسية، و هذا ما يؤدي إلى النتيجة التالية: "المؤمن لهم الذين يمثلون أخطار مرتفعة هم الأكثر احتمالا في إحداث نتائج غير مرضية للشركات التأمين(بسبب ارتفاع درجة المخاطرة)، و في نفس الوقت هم الأكثر احتمالا للحصول على التأمين لأنهم أكثر إصرارا للحصول على التأمين".

2-2- مشكلة سوء النية(L'aléa moral):

و يقضي هذا المبدأ بأن يقوم المؤمن له بالأمور التالية عند إبرام العقد :

- الإفصاح للطرف الآخر (شركة التأمين) عن جميع الحقائق و الأمور الجوهرية المتعلقة بالخطر الذي يريد التأمين ضدّه بصدق و أمانة و بصورة صحيحة.
- اتقاء وقوع الحادث المؤمن ضدّه و الحد ما أمكن من آثاره و تفاقمه بعد وقوعه.
- إخطار المؤمن (شركة التأمين) بما يطرأ أثناء سريان العقد من ظروف و أحوال قد تؤدّي إلى زيادة الخطر. و ذلك مقابل أن يقوم المؤمن(شركة التأمين) عند إبرام العقد بتحديد كافة الظروف المعلومة له و التي يهمّه معرفتها ليتمكن من تقدير المخاطر التي يأخذها على عاتقه، و يقصد بهذه الظروف الحقائق و الأمور الجوهريّة التي تؤثر على قرار شركة التأمين في قبول التأمين أو رفضه، و تؤثر في تقدير قيمة القسط، و في تحديد الشروط التي يُقبل بها التعاقد.

و حسن النيّة ليس مطلوبا فقط عند لحظة إبرام العقد، و إنّما يجب أن يستمر بعد إصدار وثيقة التأمين لأنّه يتوجّب على المؤمن له أن يبلغ المؤمن(شركة التامين) بجميع البيانات و المعلومات التي تطرأ على موضوع الخطر المؤمن عليه أثناء مدّة التأمين، و بشكل عام يُشترط في المعلومات و البيانات التي يجب أن يقدّمها المؤمن له ما يلي :

- أن تكون البيانات معلومة للمؤمن له يعني باستطاعته العلم بها.
- أن تكون البيانات مهمّة بالنسبة للمؤمن من أجل تمكنه من تقدير المخاطر التي سيأخذها على عاتقه.

و في حال كون هذه البيانات لزاما على المؤمن له معرفتها، فإنّ تذرّعِه بعدم ذلك لا يعتبر سببا في رفع مسؤوليته عن الإخلال بمبدأ حسن النيّة، و بالتالي إنّ :

أ – عدم التصريح العمدي عن البيانات، أو عدم التصريح النّاجم عن الإغفال أو حسن النيّة.

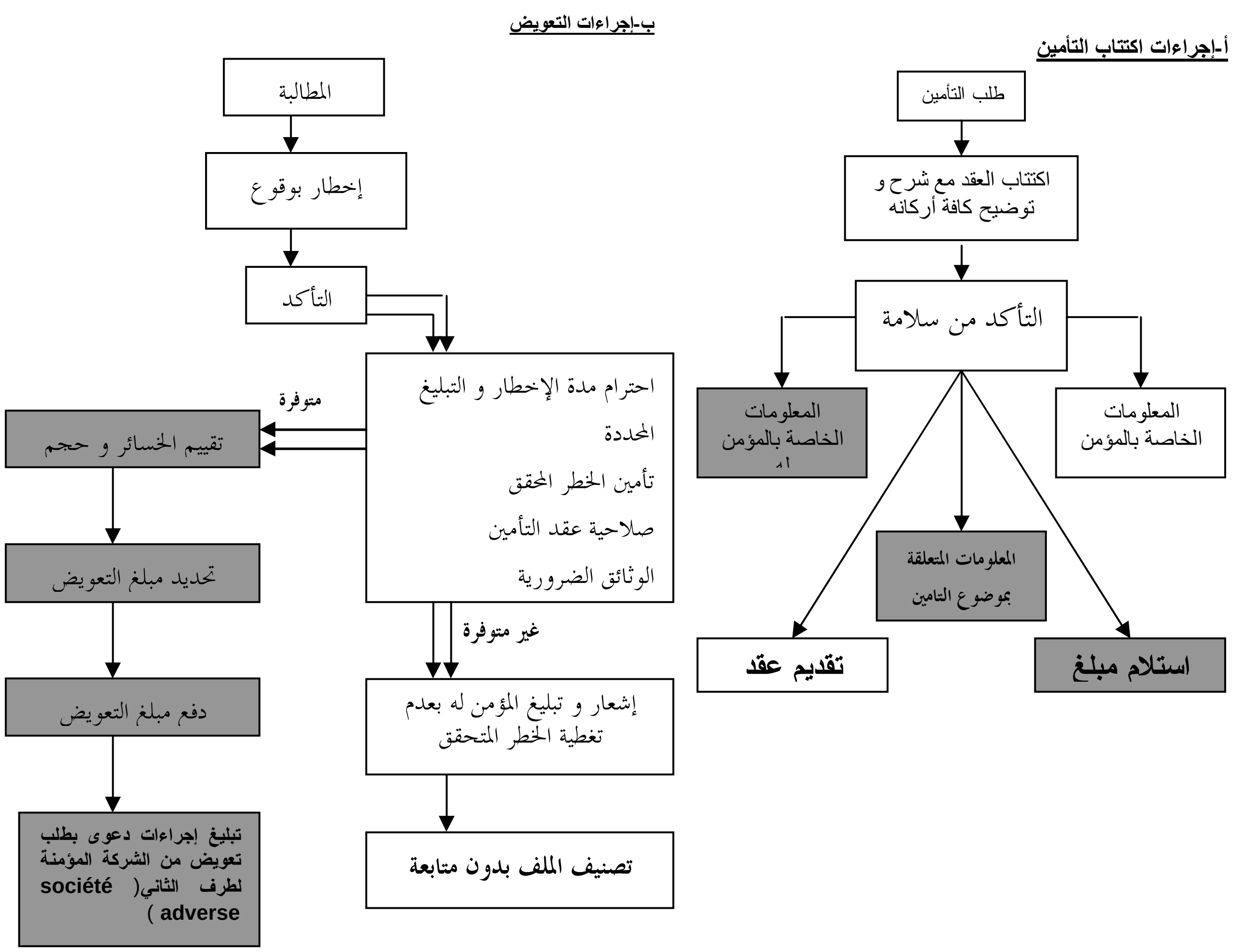
ب – و الإخفاء العمدي للحقائق الجوهريّة.

ج – الإدلاء ببيانات مغايرة للواقع بحسن نيّة / عدم معرفته بعدم صحّة هذه البيانات.

د – الإدلاء ببيانات مغايرة للواقع بسوء نيّة / بقصد الاحتيال و الغش.

كلها تعتبر من الأمور التي تؤدّي إلى الإخلاء بهذا المبدأ، و يترتب عليها امكانيةالمؤمن (شركة التأمين) فسخ عقد التأمين و عدم رد الأقساط إذا كانت البيانات الكاذبة أو المخفية متعمّدَة،أمّا إذا كانت عن حسن نيّة فيرد جزء من الأقساط التي حصّلها و التي لم يتحمّل مقابلها خطر معيّن. فيمكن تلخيص مشكلة سوء النية في كونها مشكلة تتعلق بسلوك المؤمن له، الذي لا يمكن للمؤمن أن يتنبأ به(22) ، و هي مطروحة في مختلف أنواع مخاطر التأمين.

إن التشوه الذي أدى إلى هذه الوضعية هو ما يمكن أن نطلق عليه مشكلة عدم تناظر المعلومات(l'asymétrie d'information)، حيث تصب هذه المشكلة في قلب النظرية المالية الحديثة و التي تبرز بشكل خاص في مجال اقتصاديات التأمين (العقد مابين المؤمن و المؤمن له)، والتي تمثل أهم الإشكاليات التي تواجه اتخاذ القرار في شركات التأمين و التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات اقتصادية غير سليمة (قبول أو رفض التأمين، أقساط التأمين، مبالغ التعويض..الخ) كما هو مبين في الشكلين التاليين.



المبحث الثاني : المقومات الأساسية لفعالية اتخاذ القرار في شركات التأمين

يتمثل الغرض من هذه الأساليب في القضاء أو التخفيض من حالات عدم التأكد و المخاطرة, مما يسمح بالرفع من كفاءة عملية صنع و اتخاذ القرارات و تفعيلها. و تمثل الطرق و التقنيات الرياضية و الإحصائية الأساليب الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع واتخاذ القرار في شركات التامين.و هذا من خلال دقة حساب الاحتمالات التجريبية حتى تكون أقرب في قيمتها إلى ما يتحقق فعلاً، لذلك دعا الفرنسي"بواسون poisson"سنة 1735 باستعمال قانون رياضي في مجال التامين خاصة. يسمى قانون الأعداد الكبيرة" Law Of Large Numbers"لحساب الاحتمالات التجريبية التقديرية. و الذي ينص على أنه:" كلما زادت عدد الوحدات التي تجري عليها التجربة، كلما آلت نسبة الاحتمال المتوقع إلى الاحتمال المحقق لهذه التجربة إلى الواحد الصحيح، بمعنى أن يصبح الاحتمال المتوقع مساويا أو قريبا من الاحتمال المحقق(3) ". فسر التأمين إنما يكمن في السؤال: كيف يؤدي تجميع الأخطار إلى تقليلها؟ و هو ما يجيب عليه تطبيق قانون الأعداد الكبيرة (أو قانون المتوسطات). فغالبا ما تتم عملية اتخاذ قرارات التامين بمراعاة إمكانية تطبيق هذا القانون على الخطر المراد تأمينيه. فالاستحالة التي تبدو قطعية عند محاولة توقع حادثة معينة تنقلب إلى ما يشبه اليقين إذا كان ما نحاول توقعه هو عدد كافٍ من الحوادث المشابهة. مع أننا لا نستطيع التعرف المؤمن له الذي سيتعرض لحادث اصطدام في سيارته مثلا, لأن ذلك من علم الغيب. ولكننا نستطيع التعرف بشكل بالغ الدقة كم عدد الناس الذين سيتعرضون لحوادث السيارات في مدينة معينة خلال السنة القادمة، اعتمادا على وجود عدد كافٍ من الحوادث التي تسمح لنا تطبيق قانون الأعداد الكبيرة(10).

- بالإضافة إلى ذلك, هناك طرق عديدة تسمح بتحسين عملية اتخاذ القرار في شركات التامين منها:

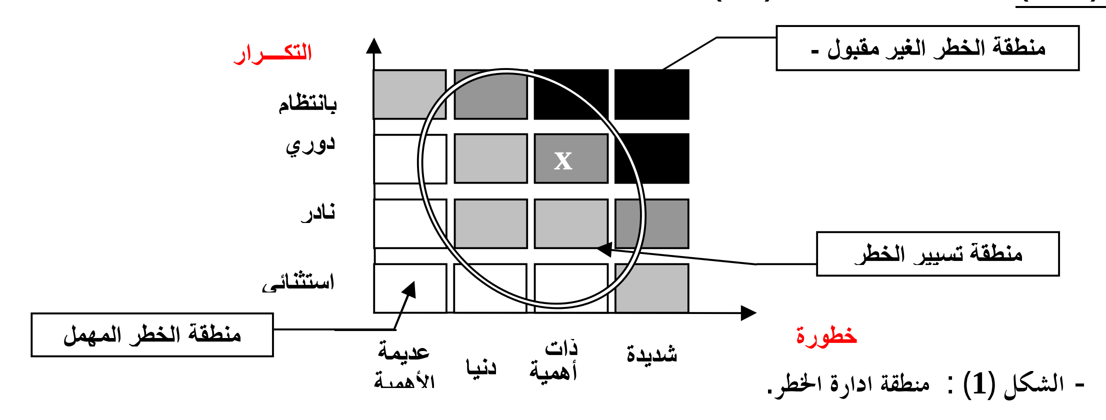
1-إدارة المخاطر كأسلوب لتفعيل قرارات التامين

تعتبر أهداف إدارة الخطر عديدة، فالتعرض مبدئيا للبعض منها على أنه بعد تناول مراحل و خطوات إدارة الخطر سوف تبرز أهداف أخرى. من أهداف تسيير الخطر, حماية الشركة من مخلفات الخسائر و مواجهة حالات عدم التأكد. و الحد من أثار تحقق الأخطار. و هذا بوضع سياسة مثلى تهدف إلى مواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد منها وذلك بأقل تكلفة ممكنة، في حدود إمكانيات الشركة. ووفقا للنتائج المحتملة من جراء تحقق الخطر. فمن خلال مختلف مراحل إدارة الخطر تتمكن الشركات من الاحتياط للخطر، و التحكم فيه في حالة تحققه و ذلك بفضل تطبيق مخططات إسترجاعية . إذ تسمح عملية إدارة الخطر للشركة بالتعرف على الأخطار التي قد تتعرض لها بحكم نشاطاتها. و ضمان بقاء الشركة حتى بعد وقوع أو تحقق الخطر و التقليل من حجم الخسائر الناتجة عن ذلك. فإدارة الخطر تبين النشاطات الأكثر إنتاجا في الشركة, النشاطات الخطرة و المنتوجات الأكثر مردودية. مما يؤدي إلى التخفيض من عامل عدم التأكد، و التقليل من العوامل و الموارد المعرضة للخطر. فهي تسمح بتسيير أفضل للأعمال و تحقيق أفضل النتائج و الأهداف بتفادي المفاجآت والحالات الغير المتوقعة و اتخاذ تدابير التخفيف. و ذلك من خلال توفير البصيرة, الوضوح, المعرفة , المعلومات

والثقة لاتخاذ قرارات أفضل, و التخطيط و التنبؤ لمنع أو تفادي الأخطار أو التعامل معها باستغلال الفرص عن طريق تحسين توزيع الموارد والأخطار بين مختلف الأطراف(زبائن, شركات التامين, إعادة التامين...الخ)(9).

- فعاملا تحسين النتائج و انتهاز الفرص والحد من خطر التعرض للخسارة يمثلا المبررات الرئيسية لإدارة الخطر. وعلى مستوى الإدارة فتحسين البصيرة و التقليل من مستوى عدم التأكد يشكلا جانبا بالغ الأهمية، حيث يسمح هذا بتدعيم و تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة. اذ يتمثل جوهر و هدف إدارة المخاطر في تعظيم المساحات التي يكون لدى الشركة بعض السيطرة على نواتجها, و في الوقت نفسه تخفيض أو تدنية المساحات التي لا يكون لها فيها سيطرة على نتائجها(1).

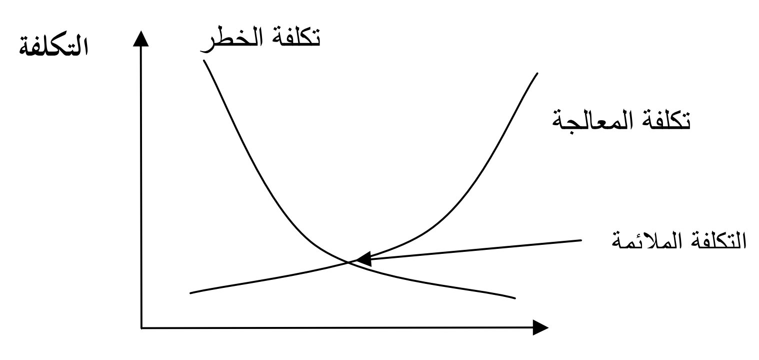
- الشكل (4-8) : منطقة ادارة الخطر(13).



- الشكل (1) : منطقة ادارة الخطر.

- و لتحديد منطقة إدارة الخطر يجب دراسة كل خطوة من خطوات إدارة الخطر. إذ يجب تبرير تكلفة كل خطوة, لتكون مردودية كل خطوة اكبر من تكلفتها. ويتم هذا بتحديد ما يسمى بالتكلفة الملائمة " Optimal Cost" كما هو موضح في الشكل(4-9). و هو ما يجعل إدارة الخطر من بين أسس الإدارة المثلى " Integral Management"

- الشكل-(4- 9): التكلفة الملائمة(25).

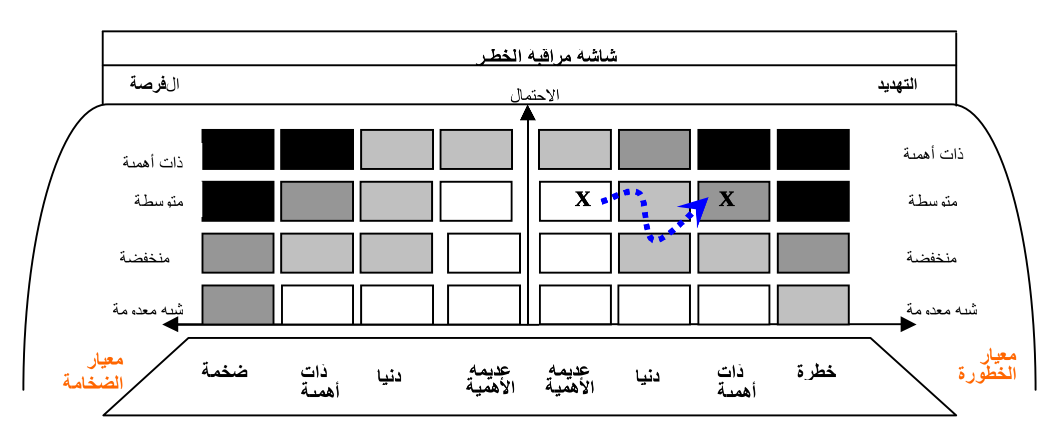


- ففوائد و أهداف إدارة الخطر لا تقتصر على المشاريع الخطرة أو الشركات الكبرى. ويمكن تطبيقها في جميع مراحل و الدورات الاقتصادية. و لها العديد من التطبيقات الإستراتجية التي تمتد من تحديد الأهداف و تقييم الوسائل و الموارد المستعملة إلى اتخاذ القرارات و وضع البدائل(9). بالإضافة إلى فهم الجوانب الايجابية و

السلبية المحتملة لكل قرار تأميني قد يؤثر على الشركة. فإدارة الخطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة . وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط و المساعدة في تفعيل عملية صنع و اتخاذ القرار من خلال القضاء أو التخفيض من إشكالية عدم تناظر المعلومات.

2- لوحة القيادة:

فاستعمال لوحة القيادة له فوائد و دور كبير في إدارة الخطر. فهي تعكس المصفوفة المتعلقة بالتكرار/ الخطورة أو حجم الخسارة "gravity/frequency" في جناحين, الأول يمثل الخطر السلبي و المعبر عنه في لوحة القيادة بالتهديد, و الأخر يمثل الخطر الإيجابي و المعبر عنه بالفرصة. فلوحة القيادة لمراقبة و مراجعة عملية ادارة الخطر, تسمح بإعادة تصنيف الأخطار, سواء المعالجة نهائيا أو جزئيا(13) فمثلا هناك أخطار قد تصنف قبل عملية ادارة الخطر في فئة الأخطار ذات خطورة ضعيفة و فرص كبيرة و المبينة في الشكل بالحرف (X) . لكن وبعد تحقق الخطر و القيام بعملية ادارة الخطر, اكتشف أن كل من عاملا الخطورة و الفرصة ذات أهمية كما هو موضح في الشكل-6- بالسهم المتقطع و الذي يبن إعادة تصنيف الأخطار. كالزيادة في رقم أعمال شركة التأمين عن طريق زيادة مبيعات خدماتها بتخفيضها للأسعار وتقديم امتيازات في عقود التأمين . و التي قد ترافق زيادة في عدد طلبات التعويض في أوقات متقاربة, ولامبالاة أو احتياط المؤمن له من عوامل تحقق الخطر. حيث لا تستطيع شركات التامين التفطن لعوامل مماثلة قبل تحقق الخطر و القيام بعملية المراقبة و المراجعة.



- الشكل رقم -6: لوحة القيادة لمراقبة و مراجعة ادارة الخطر(13).

- تساعد لوحة القيادة لمراقبة و مراجعة عملية ادارة الخطر في عملية الوصول إلي قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا و استيعاب عيوب الشركة, بإعادة التعديل في عملية وضع الأولويات و دراسة درجة تغطية الأخطار المتبقية و المعالجة نهائيا.

- فيجب على عملية الرقابة والمراجعة أن تحدد مايلي:

- مدى تحقيق النتائج و الأهداف المخطط لها وفق الإجراءات المتبعة في عملية ادارة الخطر ;
- مدى كفاية الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد, فحص و تحليل الأخطار;

• تبرير تكلفة عملية ادارة الخطر, و كذا مدى تناسب عملية ادارة الخطر وإستراتجية الشركة.

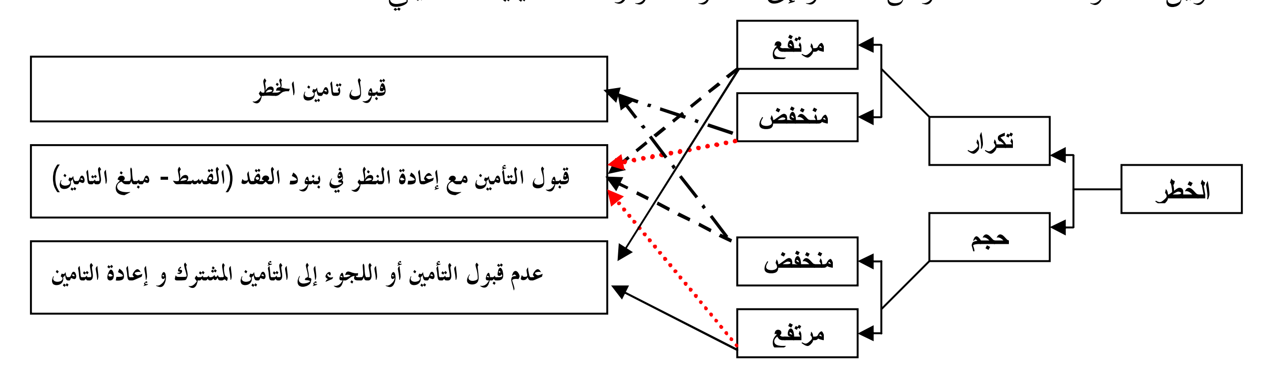
3- مصفوفة حالات التعرض للخطر: يمكن استخدام مصفوفة حالات التعرض للخسارة وفق للتكرار و الحجم, حيث دور هده المصفوفة هو المساعدة في اتخاذ قرر التأمين، كما هو موضح في الجدول -1.

- الجدول رقم -1: مصفوفة حالات التعرض للخطر.

نوع الخسارة	تكرار الخسارة	حجم الخسارة	مصفوفة إدارة الخطر
-1-	منخفض	منخفض	قبول تامين الخطر
-2-	مرتفع	منخفض	قبول التأمين مع إعادة النظر في بنود العقد (القسط- مبلغ التامين)
-3-	منخفض	مرتفع	قبول التأمين مع إعادة النظر في بنود العقد(القسط- مبالغ الإعفاء)
-4-	مرتفع	مرتفع	عدم قبول التأمين أو اللجوء إلى التأمين المشترك و إعادة التامين

- المصدر: جورج ريجدا-George rejda- مبادئ إدارة الخطر و التأمين, ترجمة محمد توفيق البلقيني و إبراهيم محمَد المهدي. مرجع سابق. ص: 103.

- تعكس الحالة الأولى و التي تمثل تكرار وحجم للخسارة منخفضان, حالة التامين العادي و التي تستطيع شركة التامين قبوله دون تردد أو تخوف من نتائج تحقق الخطر. أما الحالتان الثانية و الثالثة و فتمثلان حالات يكون فيها معدل أحد العنصران مرتفع. و في هدا الموقف يمكن لشركة التأمين قبول التامين مع إجراء بعض التعديلات على بنود و شروط قبول عقد التأمين. و هذا إما بزيادة مبلغ القسط أو التخفيض مبلغ التامين أو الاثنين معا و وضع شروط الإعفاء وتحديد المسؤولية حيث تحتفظ المؤسسة بالأخطار في صورة إعفاءات إما مطلقة"Franchise Absolue', و هو أن يحمل المؤمن له نسبة مئوية أو مبلغ معين من الخطر. أو الإعفاء النسبي أو الخاص(Franchise Relative), و هو احتفاظ المؤمن له بالأخطار ذات المخلفات المالية الأقل من مبلغ معين مما يدفعه بالقيام بتأمين. و قد تلجأ شركة التامين إلى إعادة تامين و التامين المشترك لهذه الأنواع من الأخطار. أما الحالة الرابعة, فعادة ما ترفض شركات التامين تامين هذا النوع من الأخطار, كالأخطار النادرة أو التي يكون فيها حجم الخسارة كبير كأخطار الكوارث الطبيعية و الذي يستلزم تدخل الدولة كما هو الحال بالنسبة للجزائر.و قد تلجأ شركات التامين للتامين المشترك و إعادة تامين هذه الأخطار. و يمكن تحويل مصفوفة حالات التعرض للخطر إلى شجرة للقرارات التأمينية كما يلي:



4 - التحليل المالي الفعال: Dynamic Financial Analysis (DFA):

هو أداة لتحليل مختلف الاستراتيجيات التجارية و الأهداف التي تستلزم المخاطرة أو أين يوجد ارتباط و علاقة بين الخطر و العائد (الخطر/ العائد) (21). فهو يهدف إلى تعظيم قيمة الأسهم و المحافظة على التدفق النقدي على مدار الزمن. فشركات التأمين وإعادة التأمين تطبق هذه الأداة من اجل زيادة الربحية، وتخفيض المخاطر، وتحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة(15).

5- إدارة أخطار المؤسسة"Entreprise Risk Management Quantification" -ERMQ-: تعتبر من الميكانيزمات الحديثة لإدارة الخطر,حيث ترتكز على الخطوات الموضحة في الشكل -18.

الشكل رقم (4-18): تقنية إدارة خطر المؤسسة-ERMQ (24).



8-1- تحديد الخطر : و هو تقدير مستوى عدم التأكد و الأخطار الناتجة عنه, العوامل المؤثرة فيها والتي تؤدي إلى زيادة الخطر.

8-2- وضع نموذج للخطر: و هي عملية ترجمة و تحويل المعلومات المستخرجة من عملية تحديد الخطر و وضعها في شكل نماذج تسهل تقسيم الأخطار من حيث الأولوية و الأضرار و الخسائر الناتجة عنها, العوامل المؤثرة فيها و التي تزيد من حدة و ضخامة الخسائر و الأضرار, مما يسمح بمعرفة العلاقة بين الأخطار التي تم تحديدها و التقييم الأولي للنتائج و الخسائر, و كذا التحديد الدقيق و الجيد للخطر.

8-3- التحليل و المعالجة: و في هذه الخطوة يتم تحليل و معالجة الأخطار حسب مبدأ الأولوية. كالبدء بالخطر المالي الذي يؤثر على ديمومة الشركة و مركزها المالي(24).

8-4- اتخاذ القرارات الإستراتجية: و تتمثل في اتخاذ القرار الملائم و الاستراتيجي سواء بالاحتفاظ بالخطر(مبدأ الأولوية), تحويله أو تفاديه (إعادة التامين أو التأمين المشترك) أو القضاء عليه نهائيا.

8-5- المراجعة: هي إعادة النظر و مراجعة في جو خالي من الخطورة مما يتيح الوقت لاتخاذ قرارات أحسن و أكثر ملائمة, سواء بإعادة النظر في ادارة الشركة أو العوامل التي أدت أو ساهمة في تحقق الخطر و المتأثرة به و المؤثرة في حدته. و هذا بوضع هيكل إداري جديد أو زيادة بعض الهياكل و تقوية الهياكل الموجودة. و في بعض الأحيان قد تؤدي عملية المراجعة الى التغيير في سياسة الشركة, كالسياسة التنافسية لشركة باستعمال التكنولوجية ومحاولة الابتكار و التميز للمحافظة على ديمومتها و زيادة حصتها السوقية.

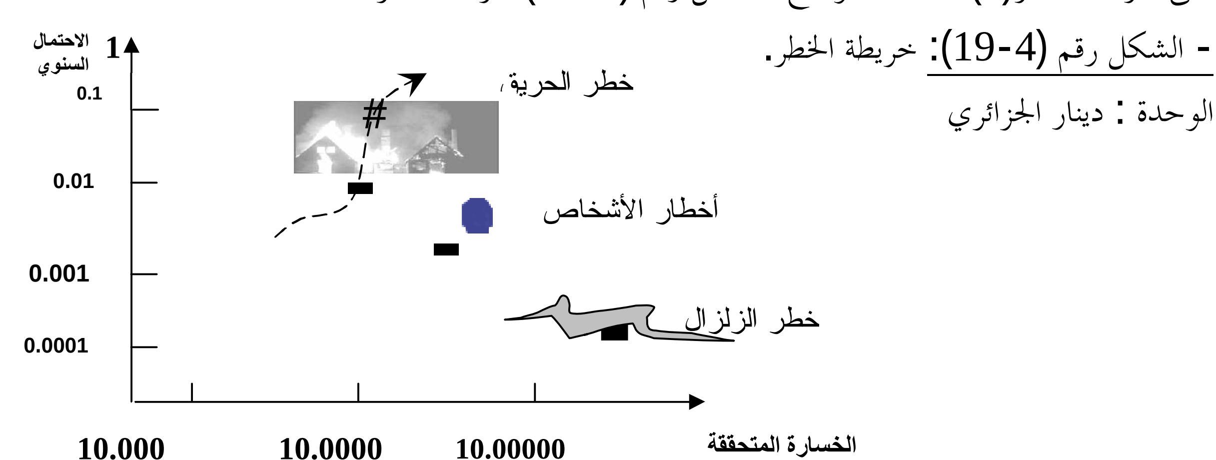
فإن الهدف من تقنية إدارة خطر المؤسسة هو إدارة الخطر وهذا بزيادة سرعة تحديد والاستجابة للخطر, و اتخاذ القرارات الإستراتجية من خلال المعرفة الحقيقية والواضحة لحالة الشركة(24).

6 - خرائط الخطر: يمثل ميكانيزم خرائط الخطر أداة من أدوات اتخاذ القرارات التأمينية. وهي رسم بياني لاحتمال تحقق الخطر و التعرض للخسارة و كذا خصائص هذه الأخيرة(1).

فتكوين خرائط الخطر له قيمة كبيرة, إذ يجب تعيين الأخطار التي تواجهها المنطقة بشكل دقيق و كامل. مما يسمح باحتمال معقول و تقديرات الخطر وخسارة معقولة. إذ تحتاج هذه التقنية لمعلومات, سواء داخلية أو خارجية للشركة, مما يساعد على إدراك تام و كلي للأخطار التي تواجه الشركة. حيث أن معرفة سلوك الأخطار التي تواجه الشركة هي مفتاح فهم كيفيات إدارتها. و هذا يتم عن طريق الاحتمال و النتائج المالية لتحقق الخطر و وقوع الخسارة, و التي تكون واضحة من خلال خرائط الأخطار. و لكي ندرك بالكامل سلوك الخطر و التعرض للخسارة, و كيف يجب التعامل معها و إدارتها, يجب أن ندخل نوع من الديناميكية على خرائط الخطر(1). مثال : يوضح الشكل رقم (4-19) خريطة خطر.

- الشكل رقم (4-19): خريطة الخطر.

الوحدة : دينار الجزائري



- حيث يوضع الاحتمال السنوي في احد المحاور و الخسارة المتحققة في المحور الثاني. فمثلا احتمال خسائر و تعويضات تحقق خطر الحريق قيمتها 10.0000 دج هو 1 كل 10سنوات. و يتم عادة مزج توابع التعرضات للخسارة على الخريطة, و تعطي المشاهد التوقع الكامل للأخطار التي تواجه الشركة, إضافة الى أهميتها النسبية. و يتم الحصول على التقديرات الاحتمالية و الخسائر المصاحبة من خلال مصادر تشمل بيانات اكتوارية, دراسات و آراء خبراء.

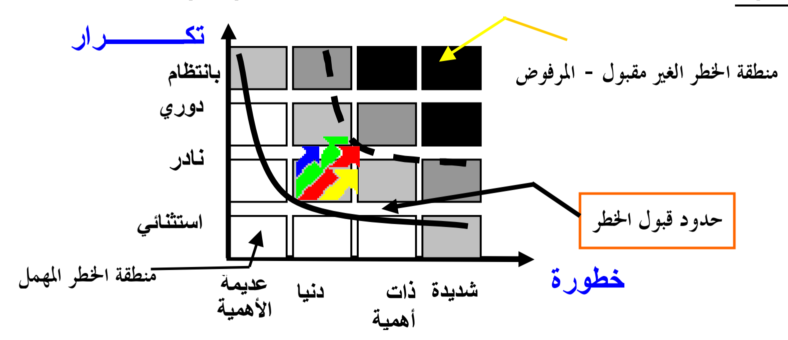
وتتمثل إدارة الخطر باستعمال خرائط الخطر في محاكاة الخطر" Simulating Risk", و التي تتمثل مدخلاتها في الاحتمالات و نتائج تحقق الخطر و الخسارة, و مخرجاتها في إعطاء صورة واضحة لما نتوقعه عن كيفية تطور حالات التعرض للخسارة و التطورات الحاصلة في الخطر, و كذا بفرز و انتقاء طلبات التأمين و اتخاذ قرار قبول أو رفض التامين(1).

7- إعادة التامين والتامين المشترك: و يمثلان تقنيات تسمح بتوسيع قدرة شركات التامين على تغطية و مواجهة الطلب على التامين(23). و تسمى في بعض الأحيان بتامين المؤمن. و هي قيام شركة تامين بتامين

كل أو جزء من الأخطار التي تؤمنها شركة أخرى(17). حيث يحدث أحيانا أن يعرض على إحدى الشركات أن تؤمن ضد خطر معين بمبلغ كبير يفوق الإمكانيات المالية لشركة التامين. وإزاء هذا العرض تجد الشركة نفسها أمام أحد بديلين فهي إما أن ترفض العرض وبذلك تخسر عملية هامة قد تكون فرصة مربحة وإما أن تقبل التامين على الرغم من إمكانياتها المحدودة. و في معظم الحالات تقبل الشركة العملية و لكنها تحتاط لذلك بالتامين على الجزء الباقي لدى شركة تأمين أخرى أو عدة شركات و تسمى هذه الطريقة باسم إعادة التأمين وتنبع أهمية إعادة التأمين من أنها تؤدي إلى توزيع الخطر على عدة مؤمنين وبذلك يصبح الخطر موضع التأمين غير مركز و تسمى الشركة الأولى بالهيئة المعيدة للتأمين أو الهيئة المضمونة أو المؤمن الأصلي أو المؤمن المباشر بينما تسمى الشركات التي أعيد التأمين لديها بهيئات إعادة التأمين المشترية أو الهيئات المتنازل لها أو الهيئات الضامنة. وفي بعض الأحيان تقوم الشركة التي أعيد التأمين لديها بإعادة التأمين لدى شركة تأمين ثالثة وبذلك يصبح موقفها من الشركة الثالثة مثل موقف المؤمن الأصلي و تسمى هذه الحالة حالة الـــتأمين على إعادة التأمين, و يتم اللجوء إليه لتغطية و تامين الأخطار الصناعية, النقل البحري و الجوي, و أخطار المباني كما هو الحال للتامين المشترك. و الذي يمثل اشتراك مجموعة من شركات التامين في تامين الأخطار الكبرى. و يتم تعين إحدى الشركات المشتركة للتعامل مع المؤمن لهم, و تسمى بالمؤمن الرئيسي(17).

- إذ تسمح كل من عملية إعادة التامين و التامين المشترك في تحفيز شركات التامين على اتخاذ قرارات قبول في حالة الأخطار الغير مقبولة و التي تمثل عبئ كبير للشركة في حالة تحققها، و الواقعة فوق المنحنى الذي يمثل حدود قبول الخطر, أي في منطقة الأخطار الغير مقبولة في الشكل رقم (4-8).

- <u>الشكل رقم (4-20):</u> منحنى عملية إعادة التامين و التامين المشترك(13).



حيث تقبل الشركات تأمين هذه الأخطار لأسباب تجارية. لكن يجب أن تقع هذه الأخطار في منطقة إدارة الخطر الموضحة في الشكل(4-8). فيمثل تحديد هذه المنطقة من أهم أولويات عملية إدارة الخطر و اتخاذ القرار داخل الشركة(17). فبالإضافة إلى هذه الأساليب و الإجراءات،هناك تغيرات و تطورات عديدة في نظم و ميكانيزمات اتخاذ القرار في شركات التامين تتماشى مع زيادة, تعدد و تطور الأخطار(24).

- خاتمة:

إن عملية صنع و اتخاذ القرارات التأمينية وبحكم طبيعتها، فهي فريدة و ذات أهمية كبيرة و أكثر منها معقدة. وتتطلب مشاركة و تجنيد كبير و واسعة للموارد، بما فيها الموارد البشرية، المالية، والملكية الفكرية. و تستلزم رؤية واضحة ومحددة للأهداف. فجدير بالذكر هنا أن وضع دليل للمخاطر و ارتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها و تحقق الخسائر المتوقعة يسهل عملية اتخاذ القرار و يزيد من فعاليتها من خلال التخفيض أو القضاء على مشكلة عدم تناظر المعلومات. و هذا يفضل تكوين جهاز في ذلك يجند له المتخصصين هذا المجال و القادرين على تطبيق أحدث الطرق و الأساليب الرياضية و الإحصائية في تحليل البيانات. كما ينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف التنظيمات داخل الشركة و بين الأطراف المتدخلة أو المشاركة (إدارة الأفكار) تحسين الخبرة و خلق و وضع اتفاقيات بين شركات التامين تسمح بمراقبة الأخطار و تسريع و تفعيل عملية اتخاذ قرارات التأمين و التعويض (خدمة ما بعد البيع) كاتفاقية IDA بالنسبة للأخطار السيارات ، وخلق و إنشاء هيئات للمراقبة و استخدام التكنولوجيا لتسهيل عملية اتخاذ القرار و التحسين من فعاليتها. بالإضافة إلى الاهتمام بكل من إعادة التامين و التامين المشترك لأنهما يمثلان أهم عامل في اتخاذ قرارات التامين خاصة بالنسبة للأخطار التي لا يمكن أن تطبق عليها آليات و أساليب التامين(كقانون الأعداد الكبيرة). فالعديد من خطط التقاعد في الولايات المتحدة شهد تحول الفائض إلى عجز. الشركتان جنرال موتورز وفورد، التي واجها ارتفاع التزامات المعاشات وتكاليف الرعاية الصحية للعاملين، وزيادة حدة المنافسة وظروف السوق غير المواتية، وكذا ارتفاع تكاليف الاقتراض. و هناك مؤسسات مالية ضخمة في أوروبا وآسيا، التي تنشط في مجال الأعمال المصرفية والتأمين والأوراق المالية لقت نفس الصعوبات و المشاكل. وكان سبب هذا هو محدودية و ضعف عملية اتخاذ القرار و انعدام أساليب و مقومات تفعيلها. فبعد التطرق إلى أهم الجوانب المتصلة بمشكلة عدم تناظر المعلومات و انعكاساتها على صنع و اتخاذ القرارات بشركات التامين، و معالجة بعض النماذج النظرية التي من شأنها تجاوز هذه المشكلة، فإن الرهان الأساسي هو كيفية تحويل هذه النماذج النظرية إلى خطوات عملية، و هو الأمر الذي يميز شركة تأمين عن أخرى في مجال فعالية و كفاءة صنع و اتخاذ القرارات التأمينية.

- قائمة المراجع:

1- جورج ريجدا-George rejda- مبادئ ادارة الخطر و التأمين, ترجمة محمد توفيق البلقيني و إبراهيم محمَد المهدي,.دار المريخ للنشر –الرياض – المملكة العربية السعودية-2006.ص:81-128-129-130.

2- علي الشريف و محمد سلطان, المدخل المعاصر في مبادئ الادارة, الدار الجامعية, مصر, 1998. ص:241.

3- سلامة عبد الله, الخطر و التأمين, دار النهضة العربية, مصر, 1972, ص: 6-26.

4-محمد سويلم, الإدارة, دار ألهاني, مصر, 1994.ص:.64.

5-مختار محمد الهانسي و ابراهيم عبد النبي حمودة, مبادئ التامين بين النظرية و التطبيق, الدار الجامعية,2000.ص: 62.

6 - A.W. Coburn et autres, Evaluation de la Vulnérabilité et des Risques, John Wiley & Sons. Première édition, Royaume Uni, 1991.p: 9-25.
7- Barry F. Anderson, The Three Secrets of Wise Decision Making, Single Reef Press, Portland, 2002,p : 14.
8- Bougherara Douadia , Efficacité des marchés avec coûts d'information sur la qualité : Une application aux produits écolabellisés , Centre d'Economie et Sociologie appliquées a l'Agriculture et aux Espaces Ruraux(CESAER) France, 2004, p04
9-Dale f. Cooper and Others, Project Risk Management Guidelines, Managing Risk In Large Projects And Complex Procurements, John Wiley & Sons Ltd, England, 2005, P: 2.
10-Emmett J. Vaughan and Therese Vaughan, Fundamentals of Risk and Insurance, John Wiley & Sons, USA, 1999, p:142
11-James. A. F. Stone rand Others, Management, prentice Hall, inc, 6^{th} Ed, USA.2002.p:14.
12-Jamie McIntyre and Leigh Barker, What I Didn't Learn At School But Wish I Had, 21st Century NZ Pty Ltd, New Zealand, 2005, p: 1.
13-Jean Le Ray- Gérer Les Risques –Pourquoi ? Comment ?-Edition AFNOR, France.2006.p: 84-140-142-145
14-Jean- François Gajewski, Friction et Asymétrie d'information sur les marchés d'action, Economica, Paris, 2000, p129.
15-Hafize Gaye Erkan, Decentralized Enterprise Risk Management For Global Companies, A Dissertation Presented To The Faculty Of Princeton University In Candidacy For The Degree Of Doctor Of Philosophy, June 2006, USA.p:21.
16- Hal R Varian , Introduction a la microéconomie ,traduction par:Bernard Thiry, 5édition , De Boeck , 2003, p729.
17- Lambert- D-C , Economies des assurances, Op Cit,p :36-142-
18-Paul Weirich, Realistic Decision Theory: Rules for Nonideal Agents in Nonideal Circumstances, OXFORD UNIVERSITY PRESS, USA, 2004.p:7.
19- Publication préparée par les économistes de l'UCL, Plein feu sur la microfinance en 2005, Louvain, Mars 2005 / Numéro 28, p03.
20- Magloire Lanha, Résolution des problèmes d'information en micro finance,Centre d'étude , de Formation et de Recherche en Développement ,Bénin,Avril2001,p05.
21- Sadeck hami, : les modèles DFA : Dynamic Financial Analysis, présentation, utilité et application, mémoire présenté devant l'institut de science financière et l'assurances, pour l'obtention du diplôme d'actuaire de l'université de Lyon,France, 2003,p :44.
22-Schotter Andrew, Microéconomie (Une approche contemporaine), édition Vuibert, 1996, p442.
23-Y.Lambert-Faivre, Droit Des Assurances, Ed : Dalloz, paris, 1992-P :44.
24-Zhuojuan Zhang, Stochastic Optimization For Enterprise Risk Management, Candidacy For The Degree Of Doctor Of Philosophy, The Faculty Of Princeton University, USA, June 2006, p:36.